

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

A. Landasan Penelitian Terdahulu

Landasan penelitian terdahulu dijadikan sebagai pertimbangan dan acuan dalam membandingkan pengaruh variabel. Beberapa penelitian yang telah dilakukan mengenai Gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja menunjukkan hasil sebagai berikut :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Keterangan	Uraian
1.	Judul penelitian	Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan Melalui kepuasan kerja karyawan Sebagai variabel intervening pada kantor pusat PT.Sampoerna
	Tujuan penelitian	Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja pegawai.
	Metode penelitian	1. Metode pengumpulan data melalui survei dengan menggunakan kuesioner. 2. Teknik Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Structural Equation Modeling (SEM)

	Hasil penelitian	Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan. .
--	------------------	---

No.	Keterangan	Uraian
1.	Judul penelitian	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan (studi kasus pada UD. Jay abadi Surabaya)
	Tujuan penelitian	Tujuan penelitian ini adalah: 1. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh rumah sakit Rapih Yogyakarta 2. Untuk mengetahui pengaruh positif gaya kepemimpinan pada kinerja karyawan.
	Metode penelitian	1. Metode pengumpulan data melalui kuesioner 2. Teknik Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linear sederhana
	Hasil penelitian	1. Gaya kepemimpinan yang digunakan pada rumah sakit panti rapih Yogyakarta adalah gaya kepemimpinan demokratis.

		2. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada rumah sakit panti rapih Yogyakarta.. .
--	--	--

No.	Keterangan	Uraian
1.	Judul penelitian	Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan pada (Pt. Dwimitra multiguna sejahtera di kabupaten Konawe utara provinsi sulawesi tenggara)
	Tujuan penelitian	Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Dwimitra Multiguna Sejahtera.
	Metode penelitian	1. Metode pengumpulan data melalui kuesioner 2. Teknik Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linear berganda
	Hasil penelitian	1. Budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin baik budaya organisasi, maka kinerja karyawan akan meningkat. 2. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan artinya apabila

		gaya kepemimpinan semakin baik, maka kinerja karyawan akan meningkat.
--	--	---

Dari hasil penelitian terdahulu yang telah disebutkan di atas, telah penulis temukan perbedaan dan persamaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang sedang dilakukan saat ini adalah :

1. Pada penelitian Rani Mariam telah ditemukan perbedaan dengan penelitian yang sedang dilakukan peneliti terletak pada teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian terdahulu adalah analisis path, sedangkan teknik analisis yang digunakan peneliti sekarang adalah analisis regresi linear berganda. Dan juga ditemukan persamaan yaitu variabel yang digunakan gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja karyawan. Dan Untuk memperoleh datanya sama-sama menggunakan kuesioner.
2. Pada penelitian Emilia Ika Andriyani telah ditemukan perbedaan dengan penelitian yang sedang dilakukan peneliti terletak pada teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian terdahulu adalah linear sederhana, sedangkan teknik analisis yang digunakan peneliti sekarang adalah analisis regresi linear berganda. Dan juga ditemukan persamaan yaitu variabel yang digunakan gaya kepemimpinan, dan kinerja karyawan. Dan Untuk memperoleh datanya sama-sama menggunakan kuesioner.
3. Pada penelitian Hendriawan telah ditemukan perbedaan dengan penelitian yang sedang dilakukan peneliti terletak pada objek yang digunakan dalam penelitian terdahulu adalah BUMN, sedangkan objek yang digunakan peneliti sekarang

adalah koperasi. Dan juga ditemukan persamaan yaitu menggunakan teknik analisis regresi linear berganda. variabel yang digunakan gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja karyawan. Dan Untuk memperoleh datanya sama-sama menggunakan kuesioner.

B. Landasan Teori

1. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja

Robbins (2001) menyatakan bahwa kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan.

kinerja karyawan menurut Henry Simamora (2004) adalah tingkat hasil kerja karyawan dalam pencapaian persyaratan pekerjaan yang diberikan. Deskripsi dari kinerja menyangkut tiga komponen penting yaitu:

1) Tujuan

Tujuan ini akan memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap personel.

2) Ukuran

Ukuran dibutuhkan untuk mengetahui apakah seorang personel telah mencapai kinerja yang diharapkan, untuk itu kuantitatif dan kualitatif standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan personal memegang peranan penting.

3) Penilaian

Penilaian kinerja reguler yang dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan kinerja setiap personel. Tindakan ini akan membuat personel untuk senantiasa berorientasi terhadap tujuan dan berperilaku kerja sesuai dan searah dengan tujuan yang hendak dicapai.

Sopiah (2008) menyatakan lingkungan juga bisa mempengaruhi kinerja seseorang. Situasi lingkungan yang kondusif, misalnya dukungan dari atasan, teman kerja, sarana dan prasarana yang memadai akan menciptakan kenyamanan tersendiri dan akan memacu kinerja yang baik. Sebaliknya, suasana kerja yang tidak nyaman karena sarana dan prasarana yang tidak memadai, tidak adanya dukungan dari atasan, dan banyak terjadi konflik akan memberi dampak negatif yang mengakibatkan kemerosotan pada kinerja seseorang.

Menurut Rita Swietenia (2009) manfaat kinerja pegawai antara lain adalah untuk menganalisa dan mendorong efisiensi produksi, untuk menentukan target atau sasaran yang nyata, lalu untuk pertukaran informasi antara tenaga kerja dan manajemen yang berhubungan terhadap masalah-masalah yang berkaitan.

Adapun indikator kinerja karyawan menurut Bambang Guritno dan Waridin (2005) adalah sebagai berikut :

- a) Mampu meningkatkan target pekerjaan
- b) Mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu
- c) Mampu menciptakan inovasi dalam menyelesaikan pekerjaan

- d) Mampu menciptakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan
- e) Mampu meminimalkan kesalahan pekerjaan

b. Factor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Mahmudi (2007:20) menyatakan bahwa kinerja merupakan suatu konstruksi multidimensional yang mencakup banyak factor yang mempengaruhinya, yaitu:

- a. Pesenoal/individual, meliputi pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- b. Kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan team leader.
- c. Tim meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim kekompakan dan keeratan anggota tim
- d. Budaya, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
- e. Konstektual (situasional), meliputi : tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

c. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) memainkan peranan yang sangat penting dalam peningkatan motivasi di tempat kerja. Karyawan menginginkan dan memerlukan balikan berkenaan dengan prestasi mereka dan penilaian menyediakan kesempatan untuk memberikan balikan kepada mereka. Jika kinerja tidak sesuai dengan standar, maka penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau

kemajuan karyawan dan untuk menyusun rencana peningkatan kinerja. Penilaian kinerja merupakan upaya membandingkan prestasi aktual karyawan dengan prestasi kerja dengan yang diharapkan darinya (Dessler 2000). Dalam penilaian kinerja karyawan tidak hanya menilai hasil fisik, tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan, kedisiplinan, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan level pekerjaan yang dijabatnya. Menurut Dessler (2000) ada lima faktor dalam penilaian kinerja yang populer, yaitu:

- 1) Prestasi pekerjaan, meliputi: akurasi, ketelitian, keterampilan, dan penerimaan keluaran.
- 2) Kuantitas pekerjaan, meliputi: *volume* keluaran dan kontribusi
- 3) Kepemimpinan yang diperlukan, meliputi: membutuhkan saran, arahan atau perbaikan.
- 4) Kedisiplinan, meliputi: kehadiran, sanksi, warkat, regulasi, dapat dipercaya diandalkan dan ketepatan waktu.
- 5) Komunikasi, meliputi: hubungan antar karyawan maupun dengan pimpinan, media komunikasi.

d. Dimensi Atau Indikator Kinerja

Dimensi atau indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada tiga indikator menurut (Robbins, 2006) yaitu:

- 1) Kualitas, diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan
- 2) Kuantitas adalah jumlah pekerjaan yang dihasilkan secara individu maupun sekelompok karyawan sesuai dengan standar bekerja serta terpenuhinya target di unit kerja.
- 3) Ketepatan Waktu, tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

2. Gaya kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam manajemen organisasi. Kepemimpinan dibutuhkan manusia karena adanya keterbatasan-keterbatasan tertentu pada diri manusia. Dari sinilah timbul kebutuhan untuk memimpin dan dipimpin. Kepemimpinan didefinisikan ke dalam ciri-ciri individual, kebiasaan, cara mempengaruhi orang lain, interaksi, kedudukan dalam organisasi dan persepsi mengenai pengaruh yang sah.

Menurut Hersey (2004) kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Pendapat lain menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain. Menurut Veitzhal Rivai (2004), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi pikiran, perasaan, tindakan dan tingkah laku orang lain untuk digerakkan ke arah tujuan tertentu.

Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard (2004) gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain, pola-pola itu timbul pada diri orang-orang pada waktu mereka mulai memberikan tanggapan dengan cara yang sama dalam kondisi yang serupa pola itu membentuk kebiasaan tindakan yang setidaknya dapat diperkirakan bagi mereka yang bekerja dengan orang-orang itu.

Gaya kepemimpinan mewakili filsafat, ketrampilan, dan sikap pemimpin dalam politik. Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang

untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu (Heidjrachman dan Husnan, 2002:224). Sedangkan menurut Tjiptono (2001:161), Gaya kepemimpinan adalah suatu cara dan proses kompleks dimana seseorang mempengaruhi orang-orang lain untuk mencapai suatu misi, tugas atau suatu sasaran dan mengarahkan organisasi dengan cara yang lebih masuk akal (Wijaya Supardo 2006:4).

b. Fungsi dan sifat kepemimpinan

Menurut amirullah (2015: 166) terdapat lima fungsi kepemimpinan yang hakiki yaitu:

1. Fungsi penentu arah

Keterbatasan sumber daya organisasi mengharuskan pemimpin untuk mengelola dengan efektif, dengan kata lain arah yang hendak dicapai oleh organisasi menuju tujuannya yang harus sedemikian rupa sehingga mengoptimalkan pemanfaatan dari segala sasaran dan perasaan yang ada. Arah yang dimaksud tertuang dalam strategi dan taktik yang disusun oleh pimpinan dalam organisasi.

2. Fungsi sebagai juru bicara

Fungsi ini mengarahkan seorang pemimpin untuk berperan sebagai penghubung antara organisasi dengan pihak-pihak luar yang berkepentingan seperti pemilik saham, pemasok, penyalur, lembaga keuangan, dan instansi pemerintah yang terkait.

3. Fungsi sebagai komunikator

Fungsi pemimpin sebagai komunikator lebih ditekankan pada kemampuannya untuk mengkomunikasikan sasaran-sasaran, strategi, dan tindakan yang harus dilakukan oleh bawahan.

4. Fungsi sebagai mediator

Konflik-konflik yang terjadi atau adanya perbedaan-perbedaan kepentingan dalam organisasi menuntut kehadiran seorang pemimpin dalam menyelesaikan permasalahan yang ada. Jadi, kemampuan menjalankan fungsi kepemimpinan selaku mediator yang rasional, obyektif, dan netral merupakan salah satu indikator efektivitas kepemimpinan seseorang.

5. Fungsi integrator

Adanya pembagian tugas, sistem alokasi daya dan tenaga, serta diperlukannya spesialisasi pengetahuan dan ketrampilan dapat menimbulkan sikap, perilaku dan tindakan berkotak-kotak dan oleh karenanya tidak boleh dibiarkan berlangsung terus menerus. Dengan kata lain diperlukan integrator (pemimpin) terutama pada hirarki puncak organisasi.

Untuk menjamin tercapainya optimalisasi seorang pemimpin, maka pemimpin juga harus memiliki sifat-sifat dan ciri-ciri dari kepemimpinan yang mendukung fungsi kepemimpinannya. Sifat-sifat dan ciri-ciri kepemimpinan yang berhasil dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a) Watak dan kepribadian yang terpuji. Agar para bawahan maupun orang yang berada diluar organisasi mempercayainya, seorang pemimpin harus mempunyai watak dan kepribadian yang terpuji.

- b) Keinginan melayani bawahan. Seorang pemimpin harus percaya pada bawahan. Ia mendengarkan pendapat pendapat bawahan dan berkeinginan untuk membantu mereka menimbulkan dan mengembangkan ketrampilan mereka agar karir mereka meningkat.
- c) Memahami kondisi lingkungan. Seorang pemimpin tidak hanya menyadari tentang apa yang sedang terjadi disekitarnya, tetapi juga harus memiliki pengertian yang memadai, sehingga dapat mengevaluasi perbedaan kondisi organisasi dan para bawahan.
- d) Intelegensi yang tinggi. Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan berfikir pada taraf yang tinggi. Ia dituntut menganalisis problem dengan efektif, belajar dengan cepat, dan memiliki minat yang tinggi untuk mendalami ilmu.
- e) Berorientasi kedepan. Seorang pemimpin harus memiliki instuisi, kemampuan memprediksi, dan visi sehingga dapat mengetahui sejak awal tentang kemungkinnan-kemungkinan apa yang dapat mempengaruhi organisasi yang dikelolanya.
- f) Sikap terbuka dan lugas. Pemimpin harus sanggup mempertimbangkan fakta-fakta dan inovasi yang baru. Lugas namun konsisten pada pendiriannya.

c. Prinsip-prinsip kepemimpinan

Menurut Jerome Want (2006: 156) prinsip-prinsip kepemimpinan yang benar adalah sebagai berikut:

1. Decision making (pengambilan keputusan)

Pengambilan keputusan harus dilakukan ditingkat yang paling efektif. Pemimpin berbicara pada saat yang tepat, terinformasi kepada yang memerlukan, keputusan berbasis kriteria sejalan dengan tujuan bisnis. Keputusan pemimpin dibuat dengan komitmen pribadi, merasakan sebagai kepemilikan dan akuntabilitas.

2. Leadership (kepemimpinan)

Kepemimpinan bukan hanya satu orang dipuncak, tetapi kepemimpinan terdapat di semua tingkat. Organisasi mengembangkan pemimpin yang menunjukkan tingkat kompetensi tinggi, membangkitkan kepercayaan dan membawa yang terbaik dalam dirinya dan sekitar mereka.

3. Communication (komunikasi)

Komunikasi didalam organisasi dilakukan dengan dialog terbuka. Dalam organisasi yang tumbuh subur dan sehat, segenap sumber daya manusia didalamnya berbagi informasi, gagasan dan keberhasilan.

4. Appreciating differences (menghargai perbedaan)

Pemimpin menghargai perbedaan antara atasan dan bawahan atau diantara bawahan serta dapat menemukan peluang dalam konflik.

Peluang akan datang dengan menyambut perbedaan pendapat dan gagasan dengan cara saling menghargai.

5. Personal excellence (keunggulan personal)

Organisasi yang kuat menggantungkan diri pada individu yang kuat dan mempunyai pribadi unggul. Setiap orang bertanggung jawab secara pribadi untuk melakukan yang terbaik untuk dirinya sendiri. Teman sekerja dan perusahaan, keunggulan pribadi dibangun pada tingkat ketrampilan tinggi, pengetahuan, kepedulian tinggi, motivasi diri, berniat, hormat kepada sesama.

6. Bussines success (keberhasilan bisnis)

Keberhasilan dalam bisnis akan memberikan kekuatan financial. Pemimpin memberikan pertumbuhan yang stabil dipangsa pasar, penjualan dan keuntungan. Kekuatan financial menguntungkan pekerja, pemegang saham dan masyarakat.

7. Continous learning (pembelajaran berkelanjutan)

Pemimpin melaksanakan pembelajaran berkelanjutan untuk sekarang dan masa datang. Kekuatan kompetitif organisasi terletak pada perbaikan terus-menerus atas apa yang dilakukan. Pemimpin secara aktif mencari dan menjalankan praktik terbaik.

8. Vibrant workplace (tempat kerja bersemangat)

Merupakan suatu tempat bekerja dimana kita dapat membuat perbedaan. Kita menciptakan dan memelihara budaya yang

memperkuat teamwork, kegembiraan, perkembangan pribadi, karier, penghargaan financial dan keseimbangan kehidupan kerja.

9. Ethics (etika)

Pemimpin memelihara etika dalam bisnis dengan melakukan hal yang besar. Integritas menjadi dasar pemimpin dalam melakukan semua keputusan, tindakan, dan hubungan.

10. Parthnership (kemitraan)

Kemitraan diperlukan untuk mencapai sukses bagi semua. Organisasi melakukan kolaborasi dengan mitra untuk member manfaat bersama. Hubungan yang dilakukan berdasar pada penghargaan. Kejujuran, keterbukaan, keandalan, dan kepercayaan.

11. Passion for coffee (berkeinginan besar)

Seorang pemimpin diharapkan mau bekerja keras untuk mencapai tujuan. Pemimpin mempunyai komitmen dan memastikan bahwa setiap orang akan mempunyai pengalaman luar biasa.

12. Planning and measuring (merencanakan dan mengukur)

Pemimpin merencanakan dan melakukan pengukuran untuk memahami dan memperbaiki hasil yang dicapai. Pemimpin memfokus pada perencanaan terintegrasi diseluruh organisasi sejalan dengan strategi organisasi. Pemimpin mempunyai pengertian mendalam dalam sukses dan tantangan dengan mengukur dan mengevaluasi hasil tindakannya.

13. Shared ownership (kepemilikan bersama)

Pemimpin merasakan kepemilikan bersama dengan berpikir dan bertindak seperti pemilik. Pemimpin memenuhi komitmen dan menghargai kontribusi masing-masing. Pemimpin adalah pengurus sumber daya kolektif dan karenanya berbagi secara adil dan mencapai sukses.

14. Keberlanjutan merupakan jalan menuju masa depan.

Karenanya pemimpin menggunakan sumber daya dengan bijak dan membuat keputusan dengan perhitungan kesejahteraan dan keuntungan.

15. World benefit (manfaat bagi dunia)

Tindakan seorang pemimpin diharapkan memberikan manfaat kepada dunia dengan menciptakan perubahan positif. Pemimpin mendukung kekuatan bisnis dan individu yang membawa perubahan positif, lokal maupun global.

d. Model gaya kepemimpinan situasional Hersey-Blanchard

Hersey dan Blanchard menggunakan studi Ohio State untuk mengembangkan lebih lanjut keempat gaya kepemimpinan yang dimiliki manager:

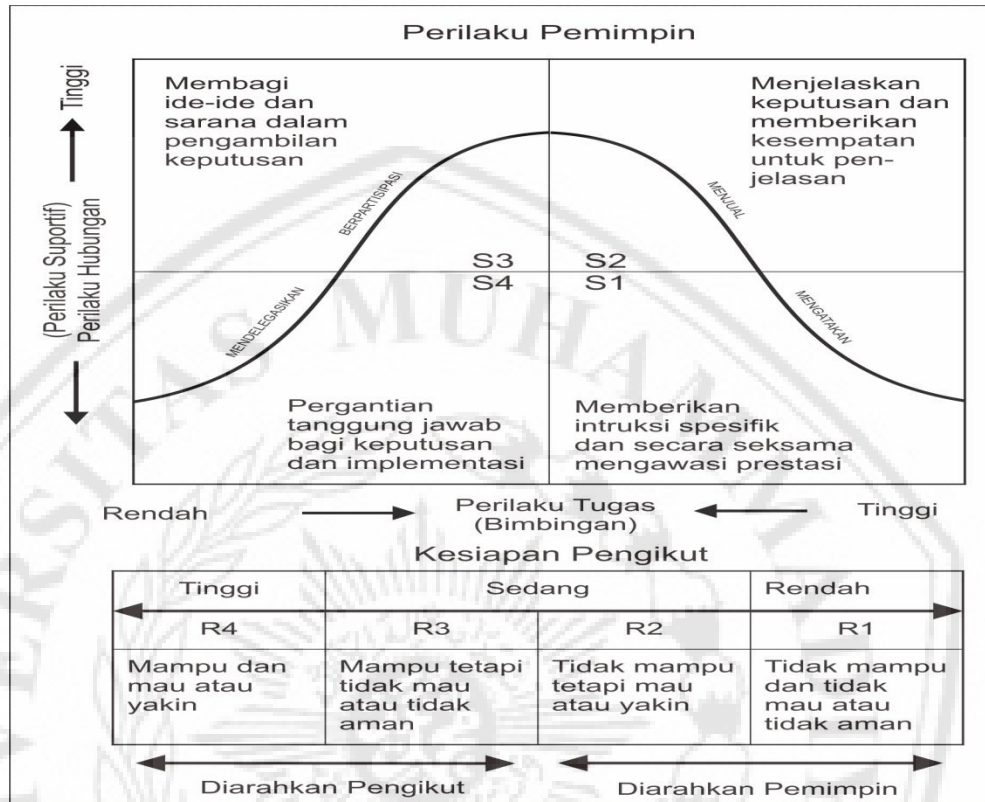
- Mengatakan/telling: pemimpin mendefinisikan peranan-peranan yang dibutuhkan untuk melakukan tugas dan mengatakan pada pengikutnya apa, dimana, bagaimana, dan kapan untuk melakukan tugas-tugasnya.

- Menjual/selling: pemimpin menyediakan intruksi-intruksi terstruktur bagi pengikutnya, tetapi juga suportif
- Berpartisipasi/paticipating: pemimpin dan pengikutnya saling berbagi dalam keputusan-keputusan mengenai bagaimana yang paling baik untuk menyelesaikan suatu tugas dengan kualitas tinggi.
- Mendelegasikan/delegating: pemimpin menyediakan sedikit pengarahan secara seksama, spesifik atau dukungan pribadi terhadap pengikut-pengikutnya.

Dengan menentukan tingkatan kesiapan pengikut, seorang manajer dapat memilih dari keempat gaya kepemimpinan. Gambar kurva dibawah ini menggambarkan karakteristik teori kepemimpinan situasional.

Tabel 2.2

Kurva teori gaya kepemimpinan situasional



Sumber : P.Hersey dan K.H.Blanchard, *management of organizational behavior: Utilizing Human Resource*

Penerapan model tersebut bekerja sebagai berikut. Andaikan seorang manajer menetapkan bahwa bawahannya yang baru saja direkrut tidak yakin akan diri mereka sendiri dan merasa tidak aman mengenai bagaimana melaksanakan pekerjaannya. Maka bawahannya berada pada keadaan kesiapan (R1). Dengan menggeser dari R1 ke kurva perkembangan gaya kepemimpinan, perpotongan dari garis vertikal akan berada pada gaya mengatakan (telling), yaitu mereka di R1 membutuhkan seorang yang tinggi pada orienasi tugas, memberikan instruksi langsung, dan rendah pada perilaku pendukung. Perilaku

tugas lebih dibutuhkan disbanding perilaku suportif. Bahkan ada penelitian yang mendukung gaya S1 lebih dari yang lainnya. Beberapa akan berasumsi bahwa gaya partisipatif (S3) adalah paling baik. Namun, meminta seorang pengikut yang masih belum yakin dalam berpartisipasi akan menghasilkan rasa lebih tidak aman kalau membuat suatu kesalahan atau mengatakan sesuatu yang dianggap bodoh.

Seorang pengikut akan lebih siap menanggung tanggung jawab pada saat gaya kepemimpinan lainya menjadi efektif. Sebagai contoh, sebuah lab R&D dengan ilmuwan-ilmuwan ahli, berpengalaman yang mampu dan mau melakukan tugasnya akan berkembang dengan baik dibawah gaya kepemimpinan yang delegatif (S4). Menggunakan indicator kesiapan dengan model keempat gaya dapat membantu manager untuk mengkonseptualisasikan apa yang baik bagi pengikut-pengikutnya.

Balchard telah memberikan respon terhadap beberapa kritik teori kepemimpinan situasional dengan melakukan revisi dari model aslinya. Ia member judul baru bagi berbagai istilah, menyebut perilaku tugas sebagai perilaku direktif dan perilaku hubungan sebagai perilaku suportif. Gaya kepemimpinan sekarang disebut sebagai S1-mengarahkan S2-melatih S3-mendukung S4-mendelegasikan. Kesiapan sekarang disebut tingkat perkembangan pengikut. Tingkat perkembangan didefinisikan dalam pengertian kompetensi dan komitmen saat ini dari pengikutnya untuk melakukan tugas.

3. Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Dalam kehidupan masyarakat sehari-hari tidak terlepas dari ikatan budaya yang diciptakan. Ikatan budaya tercipta oleh masyarakat yang bersangkutan, baik dalam keluarga, organisasi, bisnis maupun bangsa. Budaya membedakan masyarakat satu dengan yang lain dalam cara berinteraksi dan bertindak menyelesaikan suatu pekerjaan. Budaya mengikat anggota kelompok masyarakat menjadi satu kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman berperilaku atau bertindak. Seiring dengan bergulirnya waktu, budaya pasti terbentuk dalam organisasi dan dapat pula dirasakan manfaatnya dalam memberi kontribusi bagi efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Berikut ini di kemukakan beberapa pengertian budaya organisasi menurut para ahli:

- Stephen P. Robbins dalam Wibowo (2003:68) budaya organisasi serangkaian karakteristik inti yang secara kolektif dihargai oleh semua anggota organisasi. Karakteristik budaya organisasi menunjukkan ciri-ciri, sifat-sifat, unsure-unsur atau elemen-elemen yang terdapat dalam suatu budaya organisasi.
- Jerald Greenberg dan Robert A. Baron (2003: 515) menyatakan budaya organisasi sebagai kerangka kerja kognitif yang terdiri dari sikap, nilai-nilai, norma perilaku dan harapan yang diterima bersama oleh anggota organisasi. Akar setiap budaya organisasi adalah serangkaian karakteristik inti yang dihargai secara kolektif oleh anggota organisasi.

- Stephen P. Robbins (2003: 525) adalah sebuah persepsi umum yang dipegang oleh anggota organisasi, suatu sistem tentang keberartian bersama. Budaya organisasi berkepenting dengan bagaimana pekerja merasakan karakteristik suatu budaya organisasi, tidak dengan apakah seperti mereka atau tidak.
- James L. Gibson, Jhon M. Ivancevich, dan James H. Donnelly, Jr. (2003: 30) memberikan pengertian budaya organisasi sebagai apa yang dirasakan pekerja dan bagaimana persepsi ini menciptakan pola keyakinan, nilai-nilai, dan harapan.
- Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (2001: 68), budaya organisasi adalah nilai-nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas perusahaan. Definisi Kreitner dan Kinicki ini menunjukkan tiga karakteristik penting budaya organisasi, yaitu: (1) budaya organisasi diteruskan kepada pekerja baru memulai proses sosialisasi (2) budaya organisasi mempengaruhi perilaku kita dipekerja, dan (3) budaya organisasi bekerja pada dua tingkatan yang berbeda.

b. Tipe Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Luasnya pengertian budaya organisasi tersebut membuka peluang timbulnya berbagai pandangan pula tentang adanya tipe-tipe budaya organisasi. Stephen P. Robbins (2001: 527) mengelompokkan tipe budaya menjadi *networked culture*, *mercenary culture*,

fragmented culture, dan communal culture. Penetapan tipe budaya tersebut dilakukan dengan menarik hubungan antara tingkat sosialibilitas dan solidaritas. Dimensi sosialibilitas ditandai oleh tingkat persahabatan terutama ditemukan diantara anggota organisasi. Adapun dimensi sosialidiritas ditandai oleh tingkatan dimana orang dalam organisasi berbagai pengertian bersama tentang tugas dan tujuan untuk apa mereka bekerja.

1. Network culture

Organisasi memandang anggota sebagai suatu keluarga dan teman (high on sociability, low on solidarity). Budaya ini ditandai oleh tingkat sosialibilitas atau kesenangan bergaul tinggi dan tingkat solidaritas atau kesetiakawanan rendah. Nerwork culture sangat bersahabar dan bersuka ria dalam gaya. Orang cenderung membiarkan pintunya terbuka, berbicara tentang bisnis secara bebas, kebiasaan informal, dan menggunakan banyak waktu untuk sosialisasi, dan tanpa mendapatkan masalah karenanya. Orang biasanya saling mengetahui satu sama lain dengan cepat dan merasa bahwa mereka adalah bagian dari kelompok.

2. Mercenary culture

Organisasi memfokus pada tujuan (low on sociability, high on solidarity). Budaya organisasi ini ditandai oleh tingkat sosialibilitas rendah dan tingkat solidaritas tinggi. Mercenary culture melibatkan orang yang sangat focus dalam menarik bersama untuk membuat pekerjaan dilakukan. Komunikasi cencerung cepet, langsung dan dikendalikan dengan cara yang tidak ada yang tidak mungkin. Kebiasaan seperti menonjolkan bisnis dan dan omong kosong tidak ada toleransi karena menghabiskan waktu saja. Kemenangan adalah

segalanya dan orang didorong melakukan beberapa lama pun waktu diperlukan untuk membuatnya terwujud.

3. Fragmented culture

Organisasi yang dibuat dari para individualis (low on sociability, low on solidarity). Budaya ini ditandai oleh solidaritas dan sosiabilitas rendah. Orang yang bekerja dalam fragmented culture sedikit melakukan kontak dan dalam banyak hal mereka bahkan tidak saling mengenal. Meskipun pekerja akan berbicara dengan orang lain apabila dirasakan perlu dan berguna untuk melakukannya, orang biasanya meninggalkannya sendiri. Tidak heran bahwa anggota fragmented culture tidak menampakkan identifikasi dengan organisasi mana ia bekerja. Sebaliknya, mereka cenderung mengidentifikasi dengan profesi dimana mereka menjadi begiannya.

4. Communal culture

Organisasi menilai baik persahabatan dan kinerja (high on sociability, high on solidarity).Budaya ini ditandai oleh sosialibilitas dan solidaritas tinggi. Anggota communal culture sangat bersahabat satu sama lain dan bergaul dengan baik, baik secara pribadi maupun professional. Communal culture sangat luas terdapat pada perusahaan.Teknologi tinggi, terutama yang dimulai dengan internet. Karena individu dalam organisasi seperti ini cenderung berbagi dalam banyak hal, sering sulit menentukan siapa ditunjuk pada kantor tertentu. Komunikasi mengalir dengan sangat mudah.Di antara orang pada semua tingkatan organisasi dan dalam semua bentuk.Sertiap orang orang sangat bersahabat sehingga perbedaan antara pekerjaan dan bukan pekerjaan dalam praktik menjadi

kabur. Pekerja sangat kuat mengidentifikasi dengan communal organization. Mereka mengenakan logo perusahaan, mereka hidup dalam kepercayaan perusahaan dan mereka sangat membela ketika berbicara dengan orang luar.

c. Karakteristik Budaya Organisasi

Stephen P. Robbins (2003: 525) mengemukakan adanya tujuh karakteristik budaya organisasi:

1. Innovation and risk taking (inovasi dan pengambilan resiko), suatu tingkatan dimana pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko.
2. Attention to detail (perhatian pada hal detail), dimana pekerja diharapkan menunjukkan ketepatan, analisis dan perhatian pada hal detail.
3. Outcome orientation (orientasi pada manfaat), dimana manajemen menfokus pada hasil atau manfaat daripada sekedar pada teknik dan proses yang dipergunakan untuk mendapatkan manfaat tersebut.
4. People orientation (orientasi pada orang), dimana keputusan manajemen mempertimbangkan pengaruh manfaatnya pada orang dalam organisasi
5. Team orientation (orientasi pada tim), dimana aktivitas kerja diorganisasi berdasar tim daripada individual.
6. Aggressiveness (agresivitas), dimana orang cenderung lebih agresif dan kompetitif daripada easygoing.
7. Stability (stabilitas) dimana aktivitas organisasional menekankan pada menjaga status quo sebagai lawan dari perkembangan

d. Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi budaya organisasi menurut pandangan Stephen P. Robbins (2001: 528) adalah:

1. Mempunyai boundary-defining roles, yaitu menciptakan perbedaan antara organisasi yang satu dengan lainnya.
2. Menyampaikan rasa identitas untuk anggota organisasi.
3. Budaya memfasilitasi bangkitnya komitmen pada sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan diri individual.
4. Meningkatkan stabilitas sistem social. Budaya adalah perekat social yang membantu menghimpun organisasi bersama dengan memberikan standar yang cocok atas apa yang dikatakan dan dilakukan pekerja
5. Budaya melayani sebagai sense-making dan mekanisme control yang membimbing dan membentuk sikap dan perilaku pekerja.

e. Proses Pembentukan Budaya Organisasi

Proses pembentukan budaya organisasi pada umumnya dimulai dari sumbernya yaitu filosofi pendiri. Pendiri organisasi menanamkan budaya organisasi seperti apa yang seharusnya dijalankan dalam organisasi. Filosofi dasar ini sangat memengaruhi kriteria yang dipergunakan dalam merekrut dan menseleksi sumber daya manusia. Dengan sumber daya manusia dimaksudkan semua tenaga kerja yang terdapat dalam organisasi pada berbagai tingkat kedudukannya, baik pada tingkat pimpinan tingkat atas, menengah, bawah maupun para pekerja. Selanjutnya manajemen puncak akan menetapkan iklim

perilaku, seperti apa yang dapat diterima dan apa yang tidak dapat diterima dalam organisasi.

Untuk itu, manajemen puncak perlu melakukan sosialisasi tentang budaya organisasi yang ditetapkan kepada seluruh sumber daya manusia. Bagaimana sosialisasi akan dilakukan tergantung pada tingkat keberhasilan yang dicapai dalam memandukannya antara nilai-nilai yang dimiliki sumber daya manusia baru ke dalam mereka yang sudah ada di dalam organisasi.

Stephen P. Robbins (2003: 531) memerhatikan bahwa proses pembentukan budaya organisasi dilakukan melalui tiga cara, yaitu:

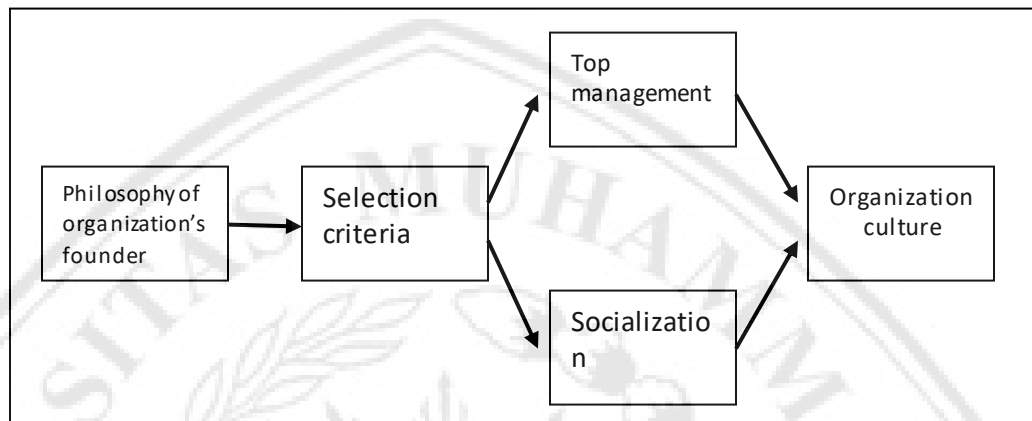
1. Pendiri hanya merekrut dan menjaga pekerja yang berpikir dan merasa dengan cara yang sama untuk melakukannya.
2. Mengindoktrinasi dan mensosialisasi pekerja dalam cara berpikir dan merasakan sesuatu.
3. Perilaku pendiri sendiri bertindak sebagai model peran yang mendorong pekerja mengidentifikasi dengan mereka dan kemudian menginternalisasi keyakinan, nilai dan asumsi. Ketika organisasi berhasil, visi pendiri menjadi terlihat sebagai determinan utama keberhasilan.

Dapat dipahami bahwa pendiri sekaligus bertindak sebagai pemimpin pada tahap awal organisasi menginginkan bahwanya dapat menjalankan apa yang menjadi tujuannya dengan berdasar pada filosofi dan pola pikir yang dipandang benar berdasarkan pengalamannya.

Proses pembentukan budaya organisasi tersebut diatas dapat digambarkan sebagai berikut.

Tabel 2.3

Proses pembentukan budaya organisasi



Sumber : Stephen P.Robbins, *Organizational behavior*, 2003

Tahapan yang penting dalam proses pembentukan budaya adalah dalam proses sosialisasi kepada segenap sumber daya manusia dalam organisasi. Sosialisasi merupakan suatu proses menyesuaikan pekerja pada budaya organisasi.

Adapun proses sosialisasi perlu dilakukan dengan urutan sebagai berikut (Stephen P. Robbins 2003: 533).

1. The prearrival stage, merupakan periode pembelajaran dalam proses sosialisasi yang terjadi sebelum pekerja baru bergabung dalam organisasi.
2. The encounter stage, suatu tahapan sosialisasi dimana pekerja baru melihat apa yang diinginkan organisasi dan menghadapi kemungkinan bahwa antara harapan dan realitas mungkin berbeda.

3. The metamorphosis stage, suatu tahapan proses sosialisasi dimana pekerja baru berubah dan menyesuaikan diri pada pekerjaan, kelompok kerja, dan organisasi.

C. Hubungan Antar Variabel

1. Hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja

Wibowo (2010) Kepemimpinan merupakan bagaimana seorang pemimpin itu mengarahkan, mengontrol dan mengevaluasi bawahannya agar dapat disiplin dalam melaksanakan tujuan yang sudah ditetapkan perusahaan. Peran seorang pemimpin sangatlah penting karena dalam pelaksanaan tugas kerja dibutuhkan seseorang yang dapat menunjang keberhasilan sumber daya manusia dalam menghasilkan kinerja.

Kepemimpinan yang diperankan dengan baik oleh seorang pemimpin mampu memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik, hal ini akan membuat karyawan lebih hati-hati berusaha mencapai target yang diharapkan perusahaan, hal tersebut berdampak pada kinerjanya. Budaya organisasi mampu memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

2. Hubungan antara budaya organisasi dan kinerja

Menurut Robert kreitner dan Angelo Kinichi (2001) Budaya organisasi dapat memengaruhi kinerja sumber daya manusia ke arah lebih baik atau lebih buruk. Ukuran kinerja dapat bermacam-macam, namun ukuran yang paling mudah adalah ukuran financial. Terdapat tiga tipe perspektif budaya yang bersifat meningkatkan kinerja organisasi yaitu (1) memprediksi hubungan penting antara kekuatan budaya korporasi dan kinerja financial jangka panjang, gagasannya adalah bahwa strong culture menciptakan penyelarasan tujuan, motivasi pekerja, struktur dan control yang diperlukan untuk memperbaiki kinerja organisasi. Kritik terhadap perspektif ini adalah bahwa strong culture dapat menjadi arogan, memfokus ke dalam, dan birokratis setelah mencapai sukses financial sebab sukses financial memperkuat strong culture. Penguatan ini dapat membutuhkan manajer senior pada kebutuhan rencana strategis baru dan mungkin menghasilkan resistensi terhadap perubahan (2) bahwa budaya organisasi harus selaras dengan konteks bisnis atau strateginya. Budaya yang melakukan standardisasi dan perencanaan mungkin bekerja baik dalam industry yang berjalan lambat, tetapi tidak cocok dalam perusahaan internet yang bekerja dalam perubahan sangat tinggi dan lingkungan yang berbeda. Sebaliknya, budaya dimana kinerja individual dihargai dapat membantu organisasi penjualan, tetapi akan merusak kinerja dalam organisasi dimana orang bekerja dalam tim. Dengan demikian, tidak ada satu budaya terbaik, masing-masing sesuai kondisinya. Kinerja ekonomi hanya memberikan hasil financial jika sesuai dengan konteksnya. (3) mengasumsikan

bahwa budaya yang paling efektif membantu organisasi mengantisipasi dan mengadaptasi pada perubahan lingkungan. Mengasumsi bahwa budaya adaptif meningkatkan kinerja financial perusahaan.

3. Hubungan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

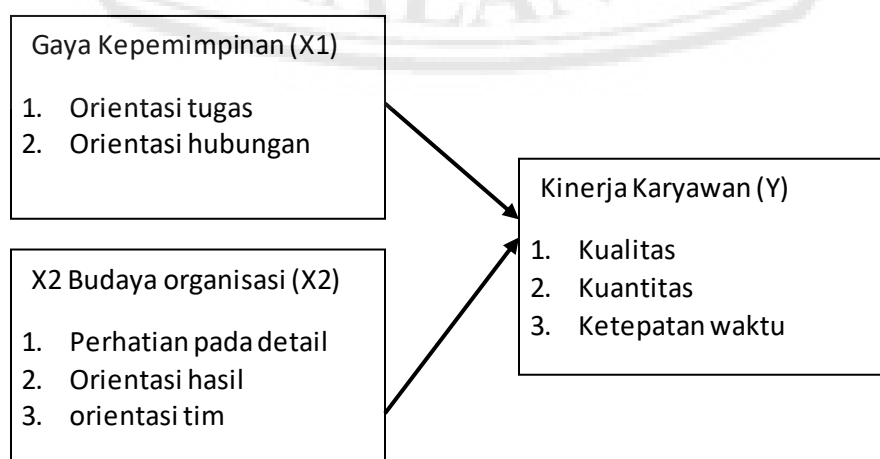
Wibowo (2010) Hubungan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Budaya organisasi tidak dapat dipisahkan dengan kepemimpinan dalam organisasi karena budaya organisasi tumbuh dan berkembang bersama pendiri dan pemimpin organisasi yang kuat. Perkembangan organisasi sangat tergantung pada kemampuan pemimpin.

Pemimpin diharapkan mampu menangkap harapan dari para pengikutnya. Pada dasarnya para pengikut akan loyal pada pemimpin apabila harapannya terpenuhi. Oleh karena itu, pemimpin perlu mengakomodasi harapan pengikut sehingga mendapat dukungan penuh untuk mencapai tujuan organisasi. Peran pemimpin sangat menentukan terutama apabila diperlukan perubahan budaya organisasi. Terlebih lagi dalam perkembangan global dimana terjadi interaksi antar budaya. Karenanya pemimpin juga dituntut untuk menjadi pembelajar budaya organisasi untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan.

D. Kerangka Pikir

Kerangka pikir dapat digunakan untuk mempermudah alur pemikiran yang akan dilakukan dalam penelitian. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Bangkit Usaha Sanan.

Pada gambar di bawah, menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan (X1) sebagai variabel *independen* berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y) sebagai variabel *dependen*. Dan budaya organisasi (X2) sebagai variabel *independen* berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y) sebagai variabel *dependen*. Adapun teori tentang gaya kepemimpinan didasarkan pada teori dari Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard (2004) yang terdiri dari orientasi tugas dan orientasi hubungan. Teori tentang budaya organisasi didasarkan pada teori Stephen P. Robbins dalam Wibowo (2003) yang terdiri perhatian pada detail, orientasi hasil, orientasi tim. Ada variabel kinerja didasarkan pada teori dari Robbins (2006) yang terdiri dari kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu. Berikut kerangka pikir yang telah dikonsepsi oleh peneliti.



E. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Hendriawan (2016) dan menurut Wibowo (2013) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Dari uraian tersebut maka dapat dihipotesiskan.

H1: Diduga gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Koperasi Bangkit Usaha Sanan.

H2: Diduga gaya kepemimpinan paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan Koperasi Bangkit Usaha Sanan.